Een realistisch perspectief op veiligheid en gedrag

De logica van onveilig gedrag

Eigen ‘richtlijnen’ bepalen perspectief op veiligheid

Goed gereedschap onvoldoende hefboom voor verandering

Net als regels en procedures…

De logica van veilig gedrag?

Anticiperen op veranderingen

De context bepaalt de effectiviteit en kwaliteit – veiligheid van onze manier van werken!

Maar hoe effectief zijn we nog als diezelfde context steeds sneller verandert?

STRESS

waarvan je denkt

Is het gevoel dat je hebt als je je moet aanpassen aan iets dat je aanpassingsvermogen te boven dreigt te gaan

Wat maakt een team effectief?

Uitkomsten onderzoek Google

Er bleken 5 onderscheidende kenmerken te zijn:

1. Psychologische (on)veiligheid (durven we onze nek uit te steken?)

2. Betrouwbaarheid (kunnen we op elkaar rekenen?)

3. Structuur en duidelijkheid (zijn de kaders duidelijk?)

4. Betekenis van werk (is het persoonlijk belangrijk?)

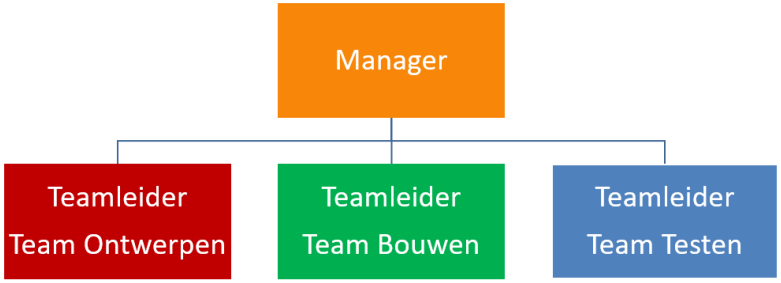
5. Impact van het werk (doet het er toe, is het relevant?)

Activeren eigenaarschap voor veiligheid

- Ideeën tot verbetering voor 80% BU geïnitieerd
- Slechts 20% door TD geplande verbeterprogramma's
- Autonomie, diversiteit en betrokken mindset voorwaarde voor activeren innovatief vermogen
- Innovatief vermogen is voorwaarde om snel en effectief op verandering te kunnen anticiperen

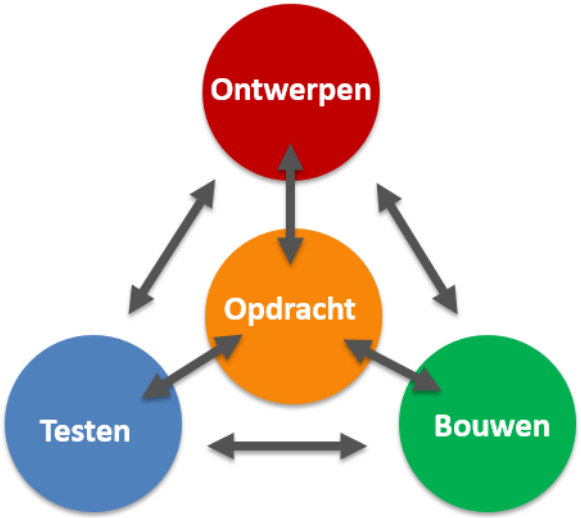
Het experiment

De context bepaalt de aanpak



Top down - Beheersingsmodel

Bottom up - Betrokkenheidsmodel



Top down versus Bottom up

Top down: Werken vanuit Beheersingsmodel	Bottom up: Werken vanuit betrokkenheidsmodel
In klassieke hark aan de slag	Teamleden bepalen eigen werkstructuur
Afdelingen: ontwerpen, bouwen, testen	Processen: ontwerpen, bouwen, testen
Informatie per taak gekaderd	Hele team heeft toegang tot alle informatie
Leiding geeft taakgerichte instructies	Gezamenlijk overleg over aanpak
Getrapte aansturing via manager en teamleider	Per fase andere specialist in de lead
Teamleden ontvangen vastgestelde target	Voortgang wordt gezamenlijk bewaakt
Vaste werkvolgorde: ontwerpen, bouwen, testen	Teamleden bepalen zelf de beste aanpak
Communicatie werkvloer verloopt via teamleider	Teamleden hebben direct onderling contact

Het primaire proces

Ontwerpen

Bouwen

Testen

Het feitelijke resultaat

A: Nettowaarde →	SIM
B: Perfecte bouw + 50.000 SIM	SIM
C: Perfecte oversteek + 100.000 SIM	SIM
D: Sneller klaar	.... Minuten x 5.000 SIM
	SIM
Resultaat 1: A+B+C+D	SIM
E: Afwijkingen: Bouw + Oversteek	..... + ... x 25.000 SIM
	SIM
Resultaat 2: R1 - E	SIM
Rendement: R2 - A	SIM

NB: matten worden niet in de rendementsbepaling meegenomen

NB: matten worden niet in de rendementsbepaling meegenomen

De beleving van het resultaat

Scoren op
Inhoud
Procedure
Interactie
Gevoel

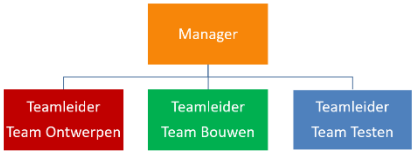
Top down **start taakgericht**

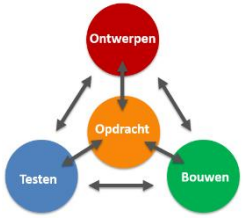
Bottom up **start teamgericht**

Voorbereiding 3 minuten voor beide teams:

- Manager verdeelt taken aan teamleiders
- Teamleden werken zich in op eigen taak
- Communicatie andere afdelingen alleen via teamleider

- Gezamenlijke kick-off voor aanpak – en strategiebepaling
- Rollen verdelen, wie gaat wat doen?
- Minimaal 2 x voortgangsoverleg inplannen





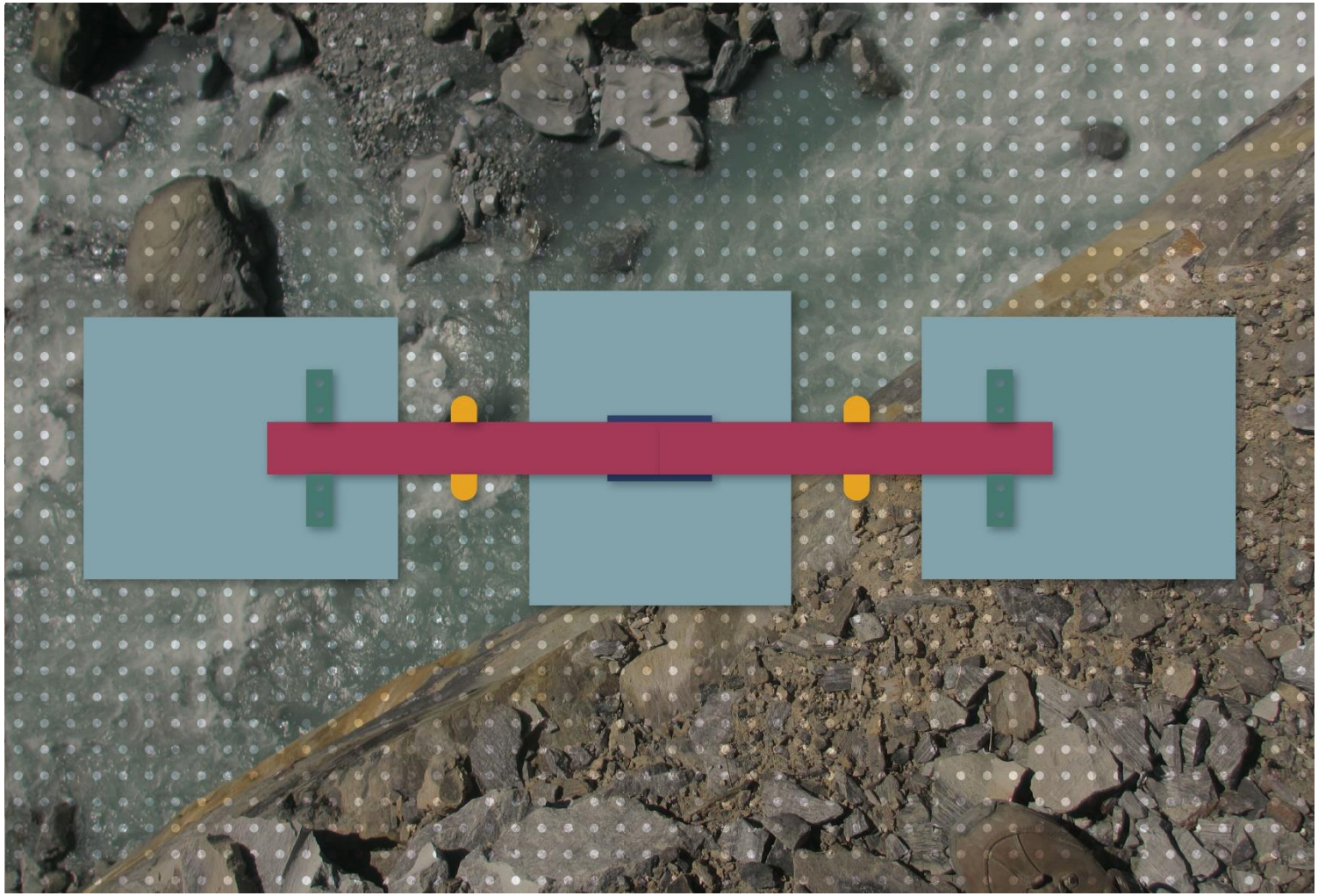
BU: Voortgangsbesprekingen

Activiteit	check	Aandachts-/actiepunten
Ontwerpen		
Wordt het schaalmodel conform handleiding gemaakt?	1e	
	2e	
Helpt het model als voorbeeld voor de bouw van de brug?	1e	
	2e	
Hebben we de ontwerp- en bouwvoorschriften op elkaar afgestemd?	1e	
	2e	
Bouwen		
Welke 'kinderziektes' behoeven nog aandacht voor oplevering?	2e	
Opleveren		
Liggen we op schema voor tijdige oplevering?	1e	
	2e	
Hoe ziet de kosten/baten resultante eruit?	1e	
	2e	
Doen we wat nodig is voor de opdrachtgever?	1e	
	2e	

SIMPL

Voor de volgende stap

De perfecte bouw



Vaststelling waardering

Scoren op
Inhoud
Procedure
Interactie
Gevoel

Vaststelling waardering werk

Waardering Score Kaart		
Ingevuld door		
	Je waardering op een schaal van 1 - 10	
Inhoud	Top Down	Bottom Up
Informatie werd goed geanalyseerd		
We maakten ons de casus snel eigen		
Er werden duidelijke doelen gesteld		
We wisten van elkaar waar we mee bezig waren		
Ik waardeer de inhoud overall met een...		
Procedure		
We zorgden voor een heldere taakverdeling		
Er was voldoende gelegenheid om zaken te agenderen		
Er was voldoende ruimte om eigen initiatief te ontwikkelen		
Het was duidelijk hoe de besluitvorming tot stand komt		
Ik waardeer de procedure overall met een...		
Interactie		
Er was ruimte voor discussie		
Er was waardering voor ieders bijdrage		
Er was voldoende aandacht voor ideeën, zorgen, vragen		
We spraken elkaar aan op verantwoordelijkheden		
Ik waardeer de interactie overall met een...		
Gevoel		
We spraken onze gevoelens naar elkaar uit		
We informeerden naar de kwaliteit van samenwerking		
We besteedden voldoende aandacht aan vertrouwen en veiligheid		
Er heerste een gevoel van betrokkenheid		
Ik waardeer het gevoel overall met een...		

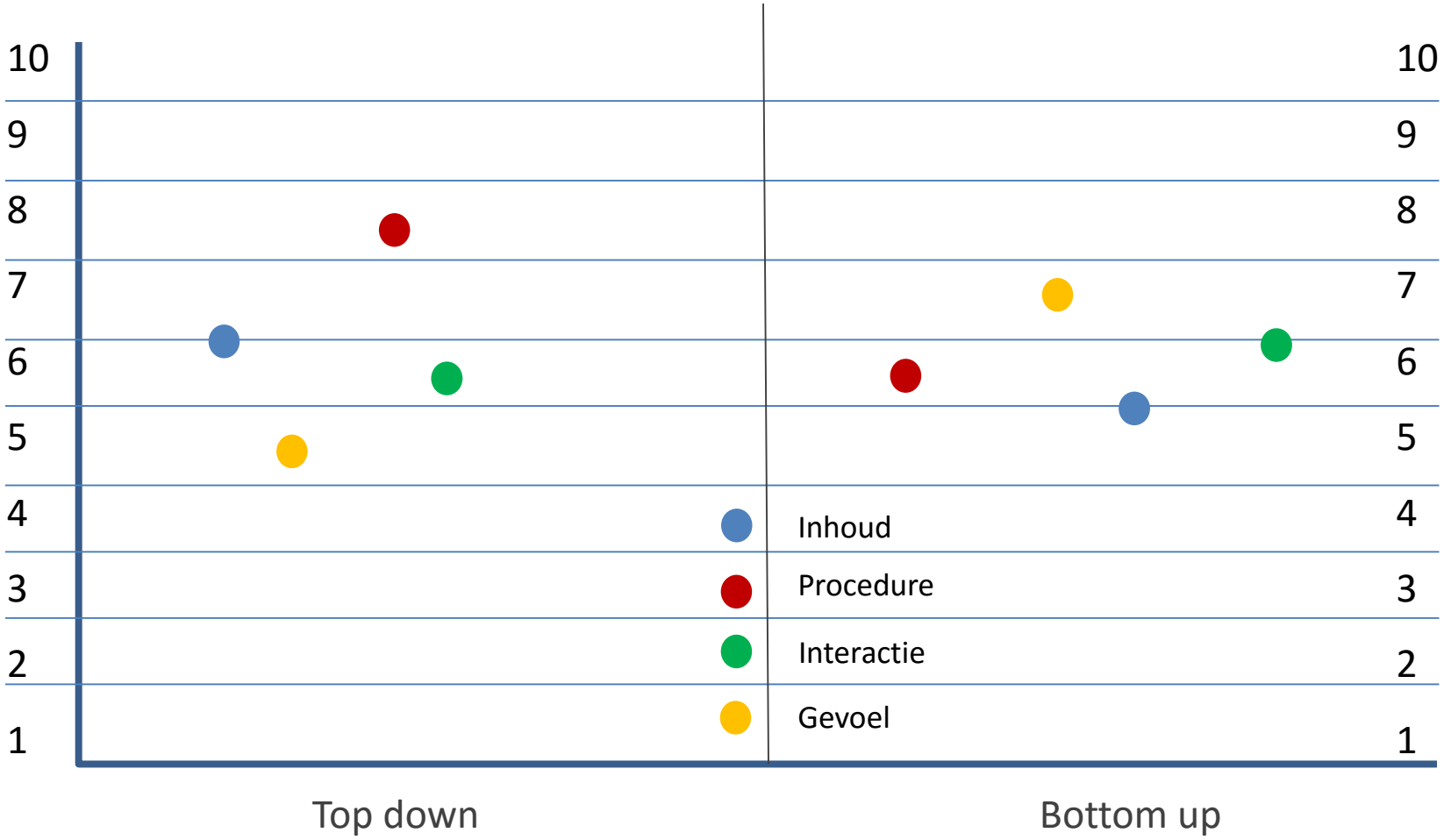
Kwaliteit kwantificeren met WSK

Per thema 4 vragen, bijvoorbeeld “inhoud”

Informatie werd goed geanalyseerd	6
We maakten ons de casus snel eigen	5
Er waren duidelijke doelen gesteld	8
We wisten van elkaar waar we mee bezig waren:	6
Ik waardeer de inhoud **overall** met een…	6,5

Deze inhoud-waarde in poster ‘plotten’ met ●

Plotten waarderingen TD & BU



Beantwoorden vanuit TD en BU perspectief

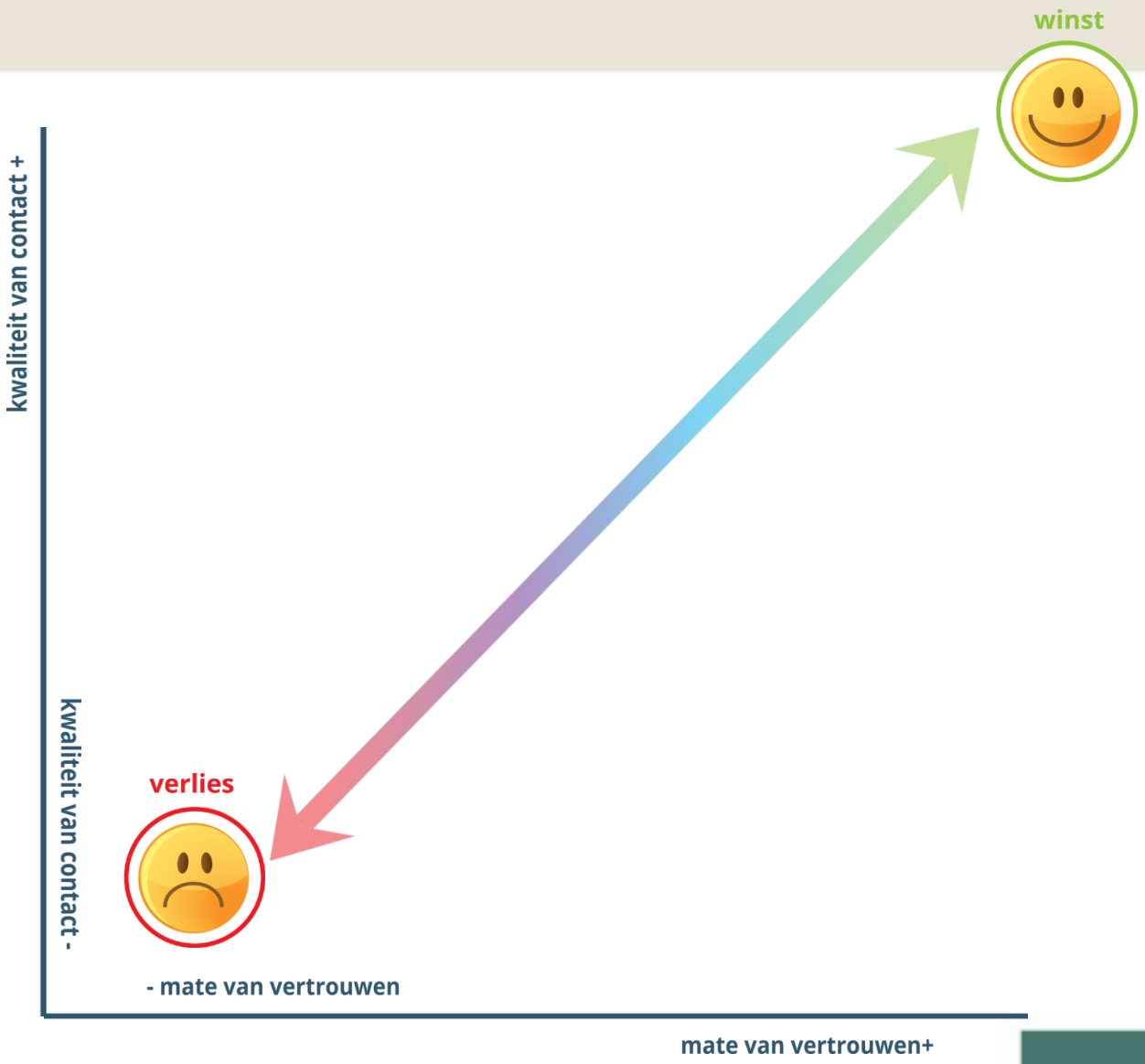
- Wat heeft de aanpak de kwaliteit van jullie werk versterkt?
- Wat heeft deze de kwaliteit tegengewerkt?
- Wat is er nodig om de kwaliteit te verbeteren?
- Wat ligt er ‘op de loer’ om dit te frustreren?

Dank voor jullie aanwezigheid

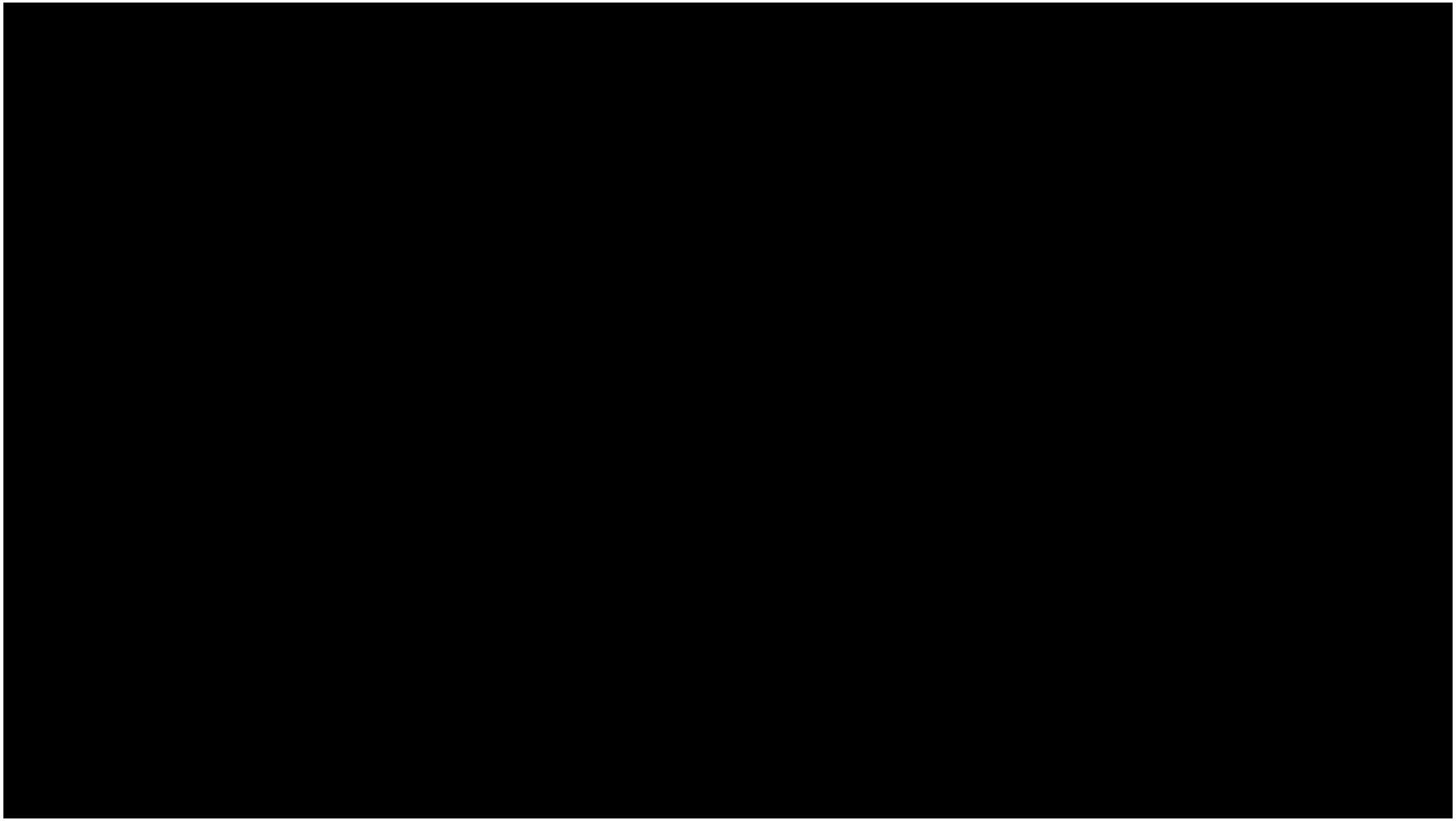
Wat managers niet meer moeten doen…

- Alles in de hand willen hebben
- Probleemgericht communiceren
- Denken dat het om jou gaat
- Wantrouwen
- Liever ingrijpen, dan begrijpen
- Zeggen hoe het moet
- ‘Doei en succes ermee’ roepen

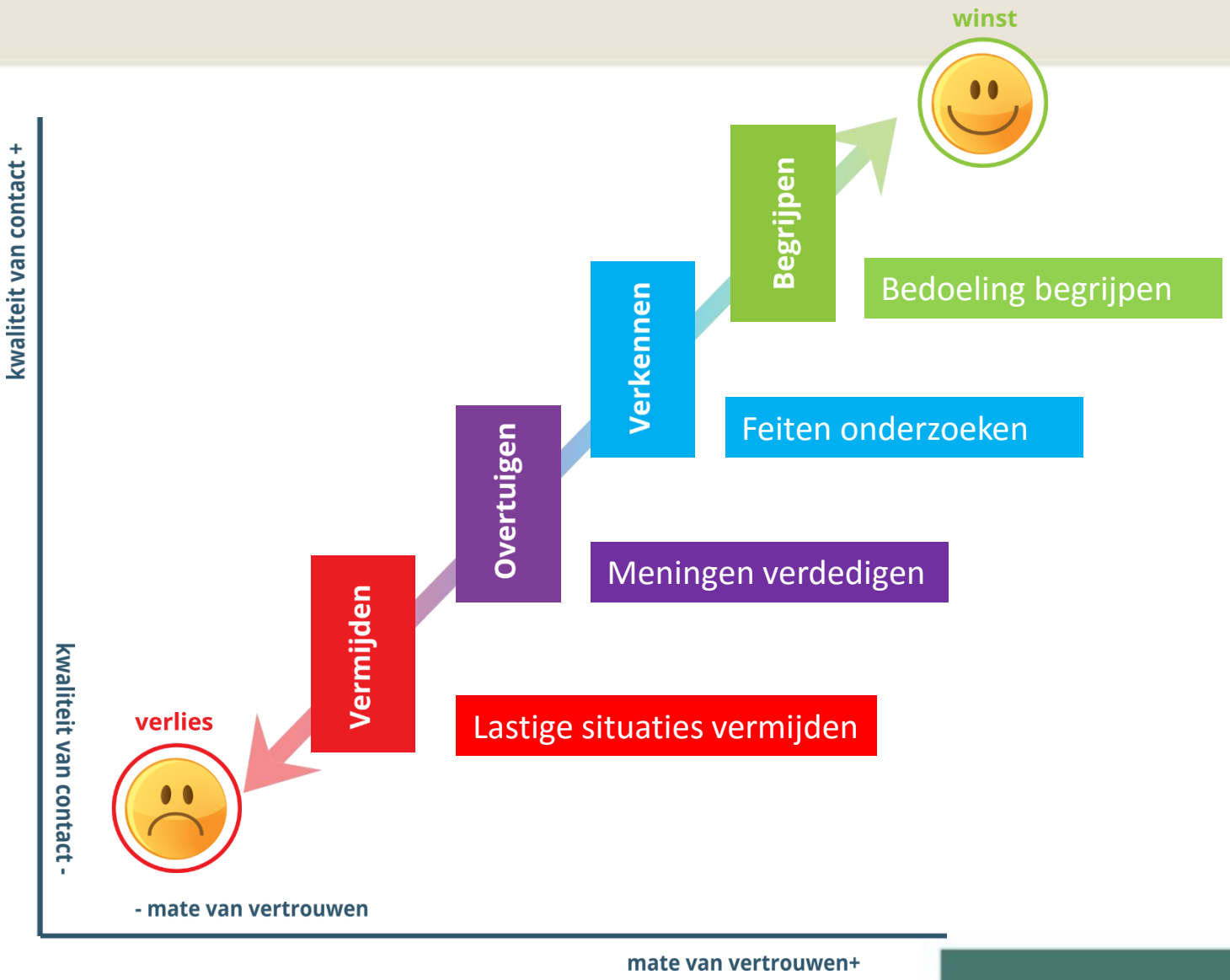
Winst & verlies uit de dagelijkse praktijk



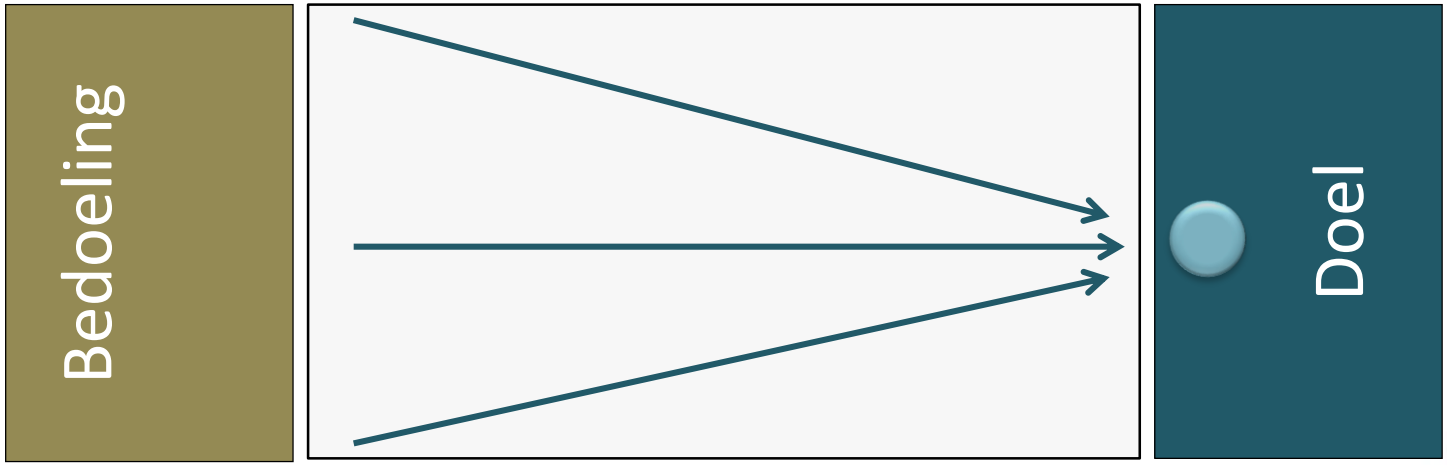
[redacted]



Winst & verlies balans



Doel als eindpunt

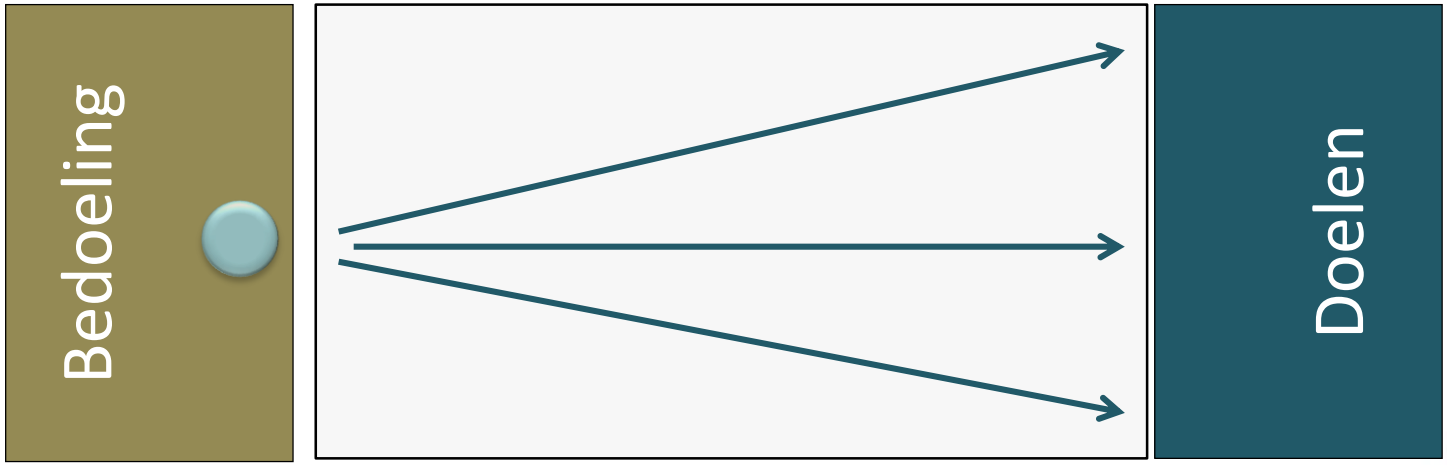


Het risico van te sterk richten op vaste doelen is tunnelvisie. Door de snelheid van veranderingen moeten doelen voortdurend worden bijgesteld.

Het Top down “Beheersingsmodel”

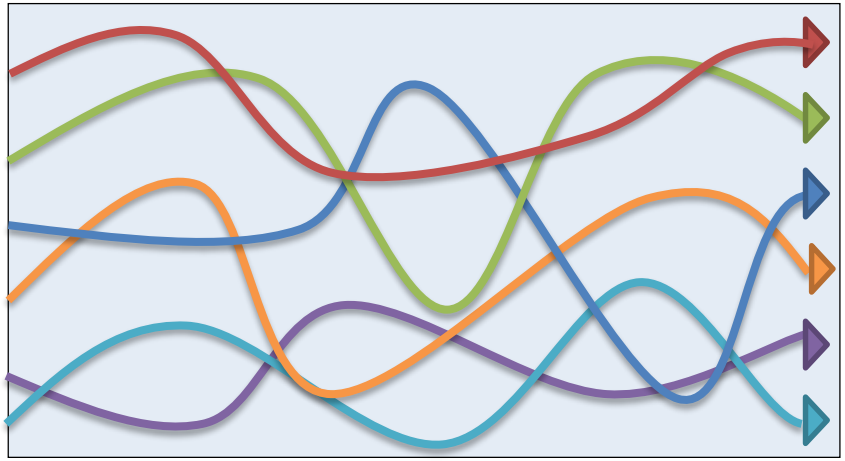
Gedrag leiders	Duidelijk maken wat het doel is (snappen)	Initiëren, onderzoeken, proces bewaken, sturen en ontwikkelen “Ik bewaak en stuur bij” “Ik ben in controll”	Controleren, beoordelen, initiëren van verbetering
Speelveld Beheersingsmodel	Bedoeling		Doel
Gedrag medewerkers	Instemmen met de taak (akkoord)	Uitvoeren, rapporteren en afwachten “Ik doe wat wordt gevraagd” “Ik doe mijn best”	Succes verkopen, falen verbergen

Bedoeling als vertrekpunt



De bedoeling bepaalt het bestaansrecht van iedere organisatie. Ze werkt in een sterk veranderende wereld als kompas voor het kiezen van relevante doelen.

Het Bottom up "Betrokkenheidsmodel"

Gedrag leiders	Afstemmen wederzijdse belangen (Verbinden)	Kaders stellen, ruimte geven, coachen en faciliteren "Ik intensiveer het contact" "Ik versterk het vertrouwen"	Successen vieren, falen opvangen
Speelveld betrokkenheidsmodel	Bedoeling		Doel
Gedrag medewerkers	Dezelfde bedoeling hebben (Commitment)	Initiëren, onderzoeken, proces bewaken, sturen en ontwikkelen "Ik doe wat het resultaat nodig heeft" "Ik haal het beste uit mezelf"	Controleren, beoordelen, initiëren van verbetering